

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 460 - 468
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء

عبد المجيد تيماوي
معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية المركز الجامعي بغرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ,الجزائر

مقدمة:

هناك اتجاه متزايد لدى المنشآت في القطاع العام والخاص للاستثمار في التدريب وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنشاة ومستوى انجازها وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية. لذا أصبح التدريب نشاطاً يتميز بالاستمرارية ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المنشاة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة. ونتيجة لذلك خصصت الدول والشركات ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب. فعلى سبيل المثال تنفق أمريكا الشمالية نحو 150 بليون دولار سنويا على التدريب، بينما تنفق الدولة في المملكة العربية السعودية قرابة مليارين واثنين وعشرين مليون ريال للتدريب خلال العام المالي 1423هـ – 1424هـ (الشقاوى، 1423).

ومن هنا كان لابد للقائمين على قطاع التدريب أن يسألوا أنفسهم عن مدى رضاهم عن العائد من الاستثمار في التدريب. تقليدياً، ينظر للتدريب كعملية ذات تكاليف باهضة للمنشأة، بالإضافة أن رجال الأعمال عادة ما ينظرون للتدريب بشكل منفصل عن الأعمال الأساسية التي تقوم بها منشآتهم. ومع زيادة الاستثمار في التدريب والتطوير في قطاع الأعمال، لازال الاعتقاد القديم سائداً بأن التدريب عملية مكلفة.

ويمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية. لذلك ومن خلال هذه الورقة البحثية يمكن إثارة الإشكالية التالية: هل الاستثمار في التدريب ضرورة حتمية لتحسين الأداء أم لا؟

1– مفهوم التدريب: عادة ما يبدأ تكوين رأس المال البشري أثناء مراحل التعليم العام، ولكنه لا ينتهي عندها ما دامت عملية التكوين مستمرة. فالتعليم يتمثل في عملية تدفق لمجموعة من المعلومات لتكون رصيدا من المعرفة التي تزيد من قدرة الفرد في التعامل مع الظروف الحياتية المختلفة وتزوده بالدراية اللازمة بالأشياء والظواهر والنظريات والقيم والمبادئ والنظم لمواجهة متطلبات الحياة العامة وعرض مهاراته الناجمة عن هذه المعرفة في سوق العمل عن طريق التقدم لإحدى الوظائف أو المهن. أما التدريب فيتمثل في عملية تدفق مجموعة من المعلومات والمعارف العملية والممارسة التطبيقية لتكون رصيدا من المعرفة والخبرة العملية التي تنمي المهارات لدى الأفراد في مختلف الوظائف والمهن أو المتقدمين لها بالصورة الملائمة للقيام بأعمالهم. وتنمية مهارات الأفراد

تشمل تزويد الأفراد بمهارات جديدة أو تطويع المهارات والقدرات غير المستغلة وصقلها، أو تجديد وانتعاش مهارات وقدرات كامنة في قدامى العاملين لتحسين مستوى الأداء بطريقة تحقق الكفاية الإنتاجية المثلى[1].

أيضا التدريب عملية لإرشاد خبرات وتجارب الفرد ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية إمكانياته ومواقفه بحيث يصبح أكثر اهتماما بعمله وإخلاصا للمنظمة، وعلى مستوى أعلى من الإنتاجية[2].

2– أنواع التدريب: يمكن تقسيم برامج التدريب إلى ثلاثة أنواع:

أ– التدريب العام: هو التدريب الذي يزيد من إنتاجية العامل في عدة منشآت بكمية متساوية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة التي قامت بالتدريب. مثل أن تقوم المؤسسة بتدريب عمالها للحصول على مهارات بحيث تزيد من إنتاجيتهم بصورة يمكن تسويقها في منشآت أخرى قد ينتقلوا إليها وعادة ما يتم هذا النوع من التدريب وفقا للمناهج التربوية والتعليمية التي تتبناها الدولة وفقا لفلسفتها ونظامها.

ب– التدريب المتخصص: الذي يزيد من إنتاجية العامل في المؤسسة القائمة بالتدريب بصورة أكبر من الإنتاجية التي قد تحصل عليها المؤسسة القائمة بالتدريب بصورة أكبر من الإنتاجية التي قد تحصل عليها المؤسسات الأخرى في حالة الانتقال إليها. وعادة ما يتم هذا النوع من التدريب وفقا لاحتياجات سوق العمل ويرتبط بتفضيلات الفرد وقدراته المهارية.

ج- التدريب المتخصص تماما: الذي يزيد من إنتاجية العامل في المؤسسة القائمة بالتدريب دون إمكانية انتقال هذه الزيادة إلى المؤسسات الأخرى في حالة الانتقال إليها، وعادة ما يتم هذا النوع من التدريب وفقا لاحتياجات المؤسسة ويمكن تقسيمه إلى تدريب داخل العمل أو خلال العمل وتدريب خارج العمل.

3– مراحل التدريب: رغم تعدد أشكال التدريب، إلا أن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية تسلك نظاما متشابها وجهدا مخططاً ومنظماً في مراحل متتالية تمثل حلقة تشابكية تكمل كل منها الأخري وتؤثر وتتأثر بها. وهذه المراحل قد تتم بالمنشأة بشكل كامل إذا كانت تتوافر لديها إمكانات التدريب الداخلي، أو لدى جهات التدريب الخارجية، أو بالتعاون بين المنشآت وهذه الجهات في مرحلة أو أكثر.

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ– تحديد الاحتياجات التدريبية: تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله

مناسبا لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقا لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المنشأة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد، وغير ذلك من الأهداف، وتقوم المنشآت التي ترغب في إلحاق موظفيها بالتدريب بحصرهذه الاحتياجات التدريبية، كما تتولى جهات التدريب تجميع هذه الاحتياجات وتصنيفها وتصميم البرامج التدريبية بناء عليها.

ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث يكون ملبية للغرض منها على ضوء الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها: مؤشرات الأداء التنظيمي للمنشأة (معدلات الانتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الانتاج واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها والخطط المستقبلية المرتبقة للمنشأة) ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين،ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي.

ب– وضع خطة التدريب: تقوم الجهة المعنية في المنشأة بوضع الخطة التدريبية شاملة الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم، وذلك بناء على توافر معلومات وافية عن أهداف المنشأة وأوضاعها، والأفراد المطلوب تدريبهم، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والاطار الزمني للتنفيذ.

ج– تصميم التدريب: وتشتمل على تحديد محتوى التدريب بناء على الاحتياجات التدرريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب الذي سيتم بها التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه، وتحديد ميزانية التدريب، وتحيد أسس تقييم هذه البرامج.

وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم وييسر نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم، وأن يحدد بدقة المساعدات التدريبية التي تتوافق مع محتويات البرامج التدريبية.

د– تنفيذ التدريب: ويتم فيها الاعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملاءمة الوقت المخصص للتدريب.

هـ – تقييم البرامج التدريبية: تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة الاحقة، ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هي:

أ– تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله؛

ب– تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له؛

ج– تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه؛

ويعتمد في مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستقصاءات والتقارير والنماذج يتم استيفائها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقا للغرض الذي ترمي إليه من التقييم.

و– تطوير البرامج التدريبية: ويتم هذا التطوير بناء على نتائج التقييم بإدخال التعديلات المناسبة على تصميم البرامج، وعلاج ماشابها من ثغرات.

ثانيا– أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب:

أصبح التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقيا، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للمنشأة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل والحوادث المهنية بها، ويعزز قدراتها على المنافسة، فضلا عن المردودات الاجتماعية خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات البطالة.

ويزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل التالية:[3]

- ✓ استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل؛
- ✓ تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوطنية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل، ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف؛
- ✓ التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت بمستوى التشغيل والذي يتطلب مهارات مقاربة لما اتسمت به العمالة الوافدة؛
- ✓ الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الانتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة؛
- ✓ الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طوال فترة الخدمة؛

✓ التنافس المتزايد بين المنشآت– خاصة مع تحريرالتجارة– على اجتذاب أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الاقتصادية؛

وعلى ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الانفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثمارا لا تقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية، إستنادا إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان ملبيا للأهداف وطالما وفرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار في التدريب لا تختلف باختلاف حجم ونوعية المنشآت فهو ضرورة للمنشآت الكبيرة وأيضا للمنشآت الصغيرة خاصة وأن هذه النوعية من المنشآت تعاني من مشكلات إدارية وتسويقية يمكن للتدريب حلها، كما أن التدريب له أهميته للمنشآت الانتاجية وأيضا للمنشآت الخدمية لتحقيق ذات الأهداف، وفي داخل المنشأة الواحدة فإن التدريب ضرورة لمختلف نوعيات الأعمال لتنمية الأداء في مختلف مجالات العمل الإدارية والفنية والتخصصية.

ويجب التنويه بوضوح إلى أن الناتج ا لمي للمنشأة هو محصلة أداء القوى العاملة بها، ويشكل مجموع هذا الناتج في كافة المنشآت الناتج ا لمي الإجمالي للاقتصاد الوطني، ومع تحسين أداء القوى العاملة من خلال التدريب فإن الأمر ينعكس في النهاية في زيادة هذا الناتج.

تقييم الاستثمار في التدريب: الاستثمار في التدريب يمكن المستثمر من اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها(خاصة عند استخدام خليط من هذه المناهج لدعم النتائج المتحصلة من أي منها بصورة تقلل من هامش المخاطرة الاستثمارية) إلا أن تعدد المشاكل المرتبطة بكل منهج تجعل عنصر عدم التأكد مهما صغر يتطلب المزيد من الدراسات. فالاستثمار في برامج التدريب مرتبط برأس المال البشري الذي سبق أن أوضحنا اختلافه الفريد عن الاستثمار في رأس المال المادي، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة التركيز على مشاكل مناهج التقييم[4].

وترجع مشاكل التقييم أساسا إلى اختلاف فعالية القياس الكمي من برنامج تدريبي إلى آخر في ظل الفروض الأساسية المتعلقة بسوق العمل والتي بنيت عليها المناهج المقترحة. ومن ثم لتحقيق نتائج أكثر فعالية لتقييم الاستثمار في برامج التدريب يتوقف على درجة ابتعاد سوق العمل عن شروط المنافسة الكاملة، وعلى نوع البرنامج التدريبي. فإذا تمكن المستثمر من إيجاد تصور مبدئي لطبيعة سوق العمل، وطبيعة البرنامج التدريبي، فإنه يستطيع تقليص المشاكل المتعلقة بالقياس الكمي لكل منهج مقترح[5].

ثالثا– دور العملية التدريبية في تحسين الأداء:

1– مداخل تحسين الأداء: ويشمل

– تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين؛

– تحسين الأداء بالتركيز على تطوير وتحسين ظروف العمل المادية؛

– تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة؛

– تحسين الأداء من خلال التطوير التقني؛

2– التدريب من منظور إدارة الأداء: يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأداء الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التدريب:

– أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على "الأداء"؛

– أن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة؛

– أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة؛

– لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤساءه في العمل؛

3– عناصر إدارة الأداء المرتبطة بالتدريب:و تتمثل في:

أ– تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب: تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها[6]:

– وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه؛

– حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف؛

– توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

ب– توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب: تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمراً على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعليم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين. وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء ا يطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ ا يط من متغيرات.

ج– تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب: تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج

قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها. ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحقة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية. وتنتهي عملية التشخيص بتحديد مصادر القصور، وأسبابها.

د- تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب: تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة. كذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه، وزملاءه، وظروف الأداء في المنظمة.

هذه العملية واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة.

وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجح الوسائل لعلاجه.

هـ- تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب: إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشف عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء. والهدف إذن من التطوير هو تحليق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وتتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

1- تطوير الأفراد؛ 2- تطوير العمل؛ 3- تطوير التنظيم؛

في ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع "التدريب" من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء؛

- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها؛

- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر من حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط؛

- يخضع التدريب في ذاته لمنطق إدارة الأداء، ومن ثم تتم العمليات التالية:

1- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه؛

2- تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي؛

3- توجيه أداء القائمين بالعمل التدريبي؛

4- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي؛

5- تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي؛

– قد يعاني القائمين بالعمل في مجالات التدريب المختلفة أنفسهم من عيوب الأداء تتطلب التدخل لبحث أسبابها وتحديد آليات العلاج المناسبة.

النتائج:

من خلال هذه الورقة البحثية يمكن استخلاص النتائج التالية:

– يؤدي الاستثمار في التدريب إلى تكوين رصيد المجتمع من رأس المال البشري وزيادته وتحسين نوعية المدخلات البشرية في الإنتاج، الأمر الذي يتطلب جهودا متزايدة في تشجيع مثل هذه الاستثمارات وتقييمها بصورة دقيقة؛

– نوعية المهارة المستخدمة كعنصر إنتاجي تحدد الحاجة إلى نوعية متخصصة من البرامج التدريبية، وفق ما تمليه دوال الإنتاج، فمثلا تدريب العمالة غير الماهرة للوصول بها إلى عمالة شبه ماهرة قد يحتاج إلى برامج متخصصة بشكل دائم؛

– تعدد آثار التدريب وامتداد وفوراتها لتشمل الوحدات الاقتصادية بأنواعها تؤكد أن الاستثمار في التدريب قدرة على الصمود أمام التقلبات والتغيرات الاقتصادية؛

– تتحدد برامج التدريب المثلى تبعا للظروف السائدة في سوق العمل فضلا عن نوعية التدريب وبالتالي يمكن تقييم الاستثمارات في برامج التدريب بطرق أكثر ملاءمة لرأس المال البشري.

التوصيات:

– ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص الاستثمار في التدريب لتحقيق الأهداف المرجوة؛

– تقييم الاستثمار في البدائل المقترحة من البرامج التدريبية وتحليل الآثار القصيرة الأجل والطويلة الأجل على الوحدات الاقتصادية المرتبطة للاستفادة من خاصية امتداد وفورات الاستثمار لتوزيع تكاليف الاستثمار على الوحدات.

الهوامش:

[1]– سيد فتحي الخولي، دراسة تحليلية لمناهج تقييم الاستثمار في البرامج التدريبية، مجلة الاقتصاد والإدارة، م 2، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، **1989**.

[2]– نفس المرجع.

[3]– تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، أيام **22–23** شوال **1424**هـ /**16–17** ديسمبر **2003**م

[4]– على عبد الوهاب، أحمد محمّد بوزبر، ربحي الحسن، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب المنعقد تحت عنوان "التدريب ترف أم استثمار"، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، **26 – 2002/10/30**م ص **6**

[5] **- David H. Metcalf, The economics of Vocational Training World Bank staff working papers, Number 713,**
Washington D.C. 1985, p. 96.

[6]– عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، ص **32**، ص **42**.